



Der ehemalige Julius-Bär-Manager Rudolf Elmer wurde vom Zürcher Obergericht vom Vorwurf der Bankgeheimnisverletzung freigesprochen. Nur etwa zehn Jahre hatte es gedauert, bis ein Gericht feststellte, dass Elmer zur fraglichen Zeit gar nicht bei der Bank Julius Bär mit Sitz in Zürich angestellt war, sondern bei einem rechtlich selbstständigen Unternehmen auf den Cayman Islands.

BILD DES MONATS

LÖWEN UND LEMMINGE IM BANKWESEN

## DAS PLUSTERN VON SCHEINGEFIEDER

Wer kennt nicht diese männlichen Teenager, die allzu gerne breitschultrig und muskulös wären. Um den imaginären Muskeln Platz zu machen, schreiten sie breitbeinig und mit abgespreizten Armen umher, der eigenen Lächerlichkeit völlig ungewahr. Das Plustern von Scheingefieder, das Imaginieren nicht vorhandener Qualitäten, das ist auch im Geschäftsleben nicht selten, obwohl es dann weniger um die Muskelausstattung geht. Nicht wenige Banker hören Löwengebrüll, wenn sie blöken. Nicht wenige halten sich für originäre Denker, selbst, wenn sie ihre Meinung vom Hörensagen haben und wenn sie

nur Plattitüden aneinanderreihen. Entlarvend sind Interviews oder Aktionsbriefe, wo mit dem Anschein tiefgründiger Nachdenklichkeit ungeheurer Käse, verpackt in ungeheuer abgegriffene Phrasen, verkündet wird. Ein Beispiel: «Am Ende des Tages ...», ohne Ausnahme gefolgt von einer erbärmlichen Banalität wie «... zählt das Resultat.» Ein Bank-CEO, der die abgelutschte «Ende des Tages»-Metapher immer noch benutzt, kann offensichtlich nur auf ausgetretenen Pfaden trotten, ein untrügliches Sell-Signal. Genauso zuverlässig: Die nicht-reflexive Verwendung von «erinnern» mit direktem Akkusativob-

jekt im Sinn von «sich an etwas erinnern», z.B. «Ich erinnere diesen Tag.» Es gibt natürlich auch nicht-sprachliche Hinweise für das Scheingefieder-Syndrom. Als Steve Jobs einen schwarzen Rollkragenpullover trug, explodierte die Zahl der Rollkragen-Lemminge. Aber jetzt muss ich los. Ich erinnere einen Rollkragenpullover, den ich kaufen will. Am Ende des Tages zählt die Optik, und Schwarz passt gut zu meinen abgespreizten Armen.



**PATRICK HERGER**  
patrick.herger@ringieraxelspringer.ch

Geistlose Konventionallität gehört zu den grössten Schwächen im Bankwesen. Allzu viele Banker hören Löwengebrüll, wenn sie blöken.



**RENÉ MAIER**  
rene.maier@ringieraxelspringer.ch

## PRIVATBANKEN IN DER SACKGASSE

Viele Schweizer Privatbanken sind zu wenig effizient und nicht profitabel. Ein Drittel der von KPMG und der Universität St. Gallen untersuchten 87 Finanzinstitute bewegte sich 2015 bei der Eigenkapitalrendite im negativen Bereich und wies ein Kosten-Ertrags-Verhältnis von teilweise deutlich über 100 Prozent aus. Weitere rund 20 Prozent der Privatbanken sind auf dem absteigenden Ast. Angesichts des anhaltenden Margen- und Kostendrucks lässt das nichts Gutes für die schwachen Performer erahnen. Ihre Schwäche ist struktureller Natur. Digitalisierung und Industrialisierung machen nicht Halt vor ihren Türen. Viele Privatbanken tun sich indes immer noch schwer mit Innovationen und Outsourcing von Prozessen. Auszuhalten und auf bessere Zeiten zu hoffen, führt aber in die Sackgasse. Die Kunden haben Alternativen – und werden sie auch nutzen. (rm)



Teodoro Cocca

# Real-Madrid-Banking

Expansionsstrategien im Private Banking basieren sehr oft auf dem Ansatz, die vermeintlich besten Berater von der Konkurrenz abzuwerben – mit bescheidenem Erfolg.

Gerade im Ausland sind Schweizer Banken dafür bekannt, dass sie mit exorbitant hohen Lohnpaketen für Furore in den lokalen Märkten sorgen. Die empirische Evidenz bezüglich tatsächlichem Erfolg dieser Strategie ist im besten Fall bescheiden. Die Häufung unrentabler Auslandsabenteuer im Onshore-Banking von Schweizer Banken bezeugt das eindrücklich. Der zentrale Aspekt dieser Wachstumsstrategie basiert auf der tatsächlichen Fähigkeit eines Kundenberaters, seine Kunden vom einstigen zum neuen Arbeitgeber «mitzunehmen». Diese Fähigkeit wird regelmässig überschätzt.

Die «Superstars» der Vermögensverwaltung, welche schon eine gewisse Seniorität erreicht haben und mehrere 100 Millionen Franken Kundenvermögen verwalten, sind dabei felsenfest davon überzeugt, dass 40 bis 50 Prozent der Kundengelder auf jeden Fall «transferierbar» sind, selbstverständlich unter Beibehaltung der aktuellen Rentabilität. In den Businessplänen lässt sich dann wunderbar planen, wie man innerhalb kürzester Zeit an diesem und jenem Standort nach zwei bis drei Jahren Break-even sein wird. Die Realität liegt gemäss Erhebungen und Erfahrungsberichten aber eher bei 10 bis 20 Prozent der Kundengelder, die tatsächlich im Fall eines Kundenberaterwechsels die Bank wechseln. Die Rentabilität dieser Kundengelder erreicht dabei kaum mehr die vorangehenden Niveaus und wenn, dann nur schleichend. Einen Break-even (richtig gerechnet) erreicht ein neuer Standort dann auch in der Realität, wenn überhaupt, erst nach sieben bis zehn Jahren. Eine solche Zeitspanne muss eine Organisation erst mal aushalten.

Ein Businessplan, unter diesen realistischen Bedingungen berechnet, hätte wohl manche Bank vor verlustbringenden Expansionen ge-

schützt oder zumindest gezeigt, dass bei realistischer Ertragsschätzung auch die Kostenseite deutlich bescheidener daherkommen sollte. Bemerkenswert ist auch, dass es weiterhin nicht wirklich gelingt, das Risiko einer solchen Strategie auf den Kundenberater abzuwälzen, indem die variable Lohnkomponente dementsprechend ausgestaltet wird. So findet man sich mit der schon erwähnten Regelmässigkeit in der ungemütlichen Lage, dass sich leider nur die ungewünschte Seite der Gewinnrechnung realisiert hat, die Kostenseite. Die «Stickiness» der Kundengelder dürfte im Private Banking zudem tendenziell abnehmen, da in einer zunehmend steuertransparenten Welt die diskrete Beziehung zum Schweizer Banker ersetzbarer wird. Eigene statistische Berechnungen bestätigen diesen Zusammenhang für die Schweiz.

Die Kundenbindung im Private Banking hatte in früheren Jahren einen engeren Zusammenhang mit der Bindung an den Berater als an die Bank. Inzwischen hat sich dieser Effekt aber abgeschwächt, und beide Elemente sind statistisch betrachtet gleich stark. Bald könnte es wie in anderen Ländern sein, wo die Kundenbindung im Private Banking stärker durch die Bindung an die Bank geprägt ist als durch die Bindung an den Kundenberater.

Sich die teuersten Superstars zu holen, ist etwa im Fussball eine Strategie, die Real Madrid exemplarisch verfolgt hat. Viel Aufmerksamkeit, Glanz und Gloria bewirkt man damit schon, nach strengen finanziellen Kriterien hat sich diese Strategie für den Fussballverein aber nicht ausgezahlt – für die Spieler schon. Das scheint im Private Banking nicht anders zu sein. Auch im Fussball gibt es den nachhaltigeren Weg über die Selektion und Entwicklung von jungen Talenten. Ob sich da nicht etwas für das Swiss Private Banking ableiten lässt?

### Die Kommentatoren

In unserer Rubrik «Standpunkt» setzen sich alternierend Persönlichkeiten mit Bankenthemen auseinander. Es sind dies:

**Prof. Dr. Teodoro Cocca**  
Banking Professor an der Johannes Kepler Universität in Linz und Adjunct Professor am Swiss Finance Institute.

**Felix Haldner**  
Mitglied der Geschäftsleitung von Partners Group und Präsident der Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA).

**Dr. Patrik Gisel**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe.